

Als elke stem telt

Als elke stem telt

Gelijkwaardigheid en verbinding
als basis voor effectief en plezierig
samenwerken

Karien Dommerholt, Adrian Roest en Robert Tannemaat



Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Rinus Vermeulen

Correctie: Edwin den Os

Boekontwerp en opmaak: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{libbno}

Druk en afwerking: Tipoprint B.V.

ISBN 978-94-92528-90-2

NUR 800

Eerste druk, oktober 2021

Copyright © Karien Dommerholt, Adrian Roest en Robert Tannemaat, 2021

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteurs. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.S2uitgevers.nl

Inhoud

Voorwoord door Jan Rotmans	9
Voorwoord	13
Inleiding	15
Deel I — Hart	17
Inleiding bij deel I	19
1. Pijn	23
1.1 De pijn in organisaties	25
1.2 Onder het oppervlak	28
2. Verlangen	29
2.1 Universele waarden en verlangens	30
2.2 Zes basiswaarden	32
2.3 De basiswaarden uitgelicht	35
2.4 Ubuntu, ik ben omdat wij zijn	40
3. Transitie	45
3.1 Groei	51
3.2 Groei gaat spiraalsgewijs	60
3.3 Houvast bij groei	62
Samenwerken in de visie van SamenWerkt	68

Deel II – Hoofd	71
Inleiding bij deel II	73
1. Veiligheid en vertrouwen	75
1.1 Inzicht in de werking van je brein	77
1.2 Veiligheid en vertrouwen binnen organisaties	81
2. Autonomie en creativiteit	101
2.1 Autonomie	102
2.2 Creativiteit	110
3. Gelijkwaardigheid	113
3.1 Sociocratie: elke stem telt	115
4. Verbinding	131
4.1 Polarisatie	132
4.2 Verbindende Communicatie	141
Samenwerken met de aanpak van SamenWerk	154

Deel III – Handen	159
Inleiding bij deel III	161
Stap 1. Neem je team mee in wat je doet	165
1.1 Waarom zou je het anders doen?	166
1.2 Het toverwoord voor verandering	169
1.3 Stap voor stap	171
Stap 2. Praat in rondes en luister	173
2.1 Als mensen zich gehoord voelen	174
2.2 De procesregels	175
2.3 De gespreksleider (1)	180
2.4 Veelgestelde vragen	183
Stap 3. Neem een besluit met consent	187
3.1 De stappen van onderwerp naar besluit	189
3.2 De gespreksleider (2)	194
3.3 Nog meer veelgestelde vragen	196
Stap 4. Begin altijd met afstemming	201
4.1 Hoe zit jij erbij?	202
4.2 Afstemming over jullie gezamenlijke missie	202
4.3 Afstemming bij de start én het einde van een overleg	204
4.4 Afstemming over onvrede	209
Stap 5. Volhouden en doorgroeien	217

Literatuurlijst	221
Aanbevolen literatuur	225
Bijlage 1: Transitietabel	227
Bijlage 2: Gevoelenslijsten	229
Bijlage 3: Behoeftenlijsten	235
Wie zijn wij?	239

Voorwoord door Jan Rotmans

Onze samenleving en economie zijn fundamenteel aan het veranderen. Alle maatschappelijke sectoren waarin niet de mens centraal staat, naderen hun houdbaarheidsdatum. Het systeem hebben we belangrijker gemaakt dan de mens en dat wreekt zich nu. Nederland zal de komende decennia transformeren naar een nieuwe samenleving waarin de machtsverhoudingen zoals we die nu kennen radicaal zijn omgegooid. Dit is geen idealistisch vergezicht, maar de onontkoombare uitkomst van de kantelperiode waarin Nederland zich nu bevindt.

Mensen hebben het vermogen systemen te transformeren door alternatieven te ontwikkelen en die uit te voeren. Samen vormen ze de beweging van onderop, essentieel voor de transitie naar een beter aangepaste samenleving en economie. Deze ontwikkelingen verlopen schoksgewijs, soms snel en soms traag. Lange periodes van evenwicht die worden verstoord door korte periodes van chaos waarin het systeem wordt opgeschud. In systeemtaal noem je die periodes 'crises', maar voor een systeem zijn dat zegeningen. Een systeem heeft een crisis nodig om zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en om zich opnieuw uit te kunnen vinden. Een crisis is een noodzakelijke voorwaarde voor echte verandering. Dat lukt overigens niet altijd en dan sterft een systeem af.

Als je de huidige ontwikkelingen van chaos en crisis op deze manier beziet, realiseer je je dat er heel veel mogelijk is, en dat een transitie ook ineens heel snel kan gaan. Juist in een periode van chaos kunnen mensen met slimme interventies veel impact creëren.

Dat vraagt wel het één en ander van mensen. Dat vraagt om wendbaarheid, om mee te kunnen bewegen met de kanteling. Gelukkig zijn veel mensen al in beweging om de verstarde systemen open te breken en te veranderen. Het vraagt ook veerkracht, om te anticiperen op de nog komende crises.

Jij kunt persoonlijk bijdragen aan deze kanteling naar een gezonde, eerlijke én duurzame samenleving, door je af te vragen wat voor mens je wilt zijn en welke kernwaarden daarbij horen. Vervolgens kun je daar je dagelijks handelen en de inrichting van je organisatie op aanpassen.

Dit intrigerende boek gaat je daarbij helpen. Karien, Adrian en Robert laten jou als lezer de verbinding maken met een intrinsieke motivatie om onderdeel te willen zijn van deze grote verandering en laten je met bewezen interventies zien hoe je dat kunt doen. Neem daarvoor de tijd en ruimte, ga zoeken-leren-experimenteren en maak fouten en leer daarvan. En creëer een smal maar diep draagvlak in plaats van een breed draagvlak.

Karien, Adrian en Robert hebben een boeiend boek geschreven over hoe je effectief kunt samenwerken vanuit vertrouwen, gelijkwaardigheid en verbinding. Ze geven je in dit boek de zin, overtuiging en gereedschappen om de grote verandering aan te gaan en zo zelf wezenlijk te veranderen.

Ik wil de auteurs hierbij feliciteren met dit uitdagende boek, een aanrader wat mij betreft voor eenieder die bezig is met de weerbarstige praktijk van samenwerken in turbulente tijden. Ze mogen trots zijn op zichzelf met dit resultaat en ik hoop dat velen dit gaan lezen en nog meer dat diegenen dit ook gaan toepassen in de praktijk!

Jan Rotmans
Rotterdam, 9 augustus 2021

Prof.dr.ir. Jan Rotmans is *scientivist*, een gepassioneerde en rebelse wetenschapper die in de praktijk betrokken is bij het versnellen van transitie en duurzaamheid. Hij is zowel nationaal als internationaal een autoriteit op het gebied van transitie en heeft meer dan tweehonderd publicaties op het gebied van klimaatverandering, global change-modellering, duurzame ontwikkeling, transitie en systeeminnovatie op zijn naam staan.

Voorwoord

Het is af en toe pijnlijk om te zien hoe wij als mensen worstelen om het allemaal goed te doen, met elkaar en voor elkaar. Of dit nu is in de politiek, in onze organisaties en teams of gewoon thuis. Iedereen doet z'n best, daar zijn we van overtuigd. Tegelijkertijd slagen we er met z'n allen niet vaak in om een breed gedragen aanpak te vinden én uit te voeren, waarmee gezamenlijke doelen worden behaald, zonder onderweg een flink deel van de betrokkenen te verliezen.

Toch geloven wij dat dit wél kan! Wij geloven erin dat we als mensheid goed voor onszelf, goed voor de groep én goed voor de planeet kunnen zorgen. Vanuit deze innerlijke drive startten we in 2019 met SamenWerkt.nu om teams en organisaties verder te helpen in effectief samenwerken door gelijkwaardigheid en vertrouwen.

Mondiale onrust, veroorzaakt door een tendens waarin macht en systeemdenken belangrijker werden dan de menselijke maat bereikte in 2020 een hoogtepunt. Wereldwijde lockdowns, verplicht thuiswerken en andere anticoronamaatregelen zetten het normale leven op zijn kop. Zo ontstond bij ons de behoefte om een alternatief aan te dragen voor de dominante strakke, hiërarchische en vervreemdende manieren van samenwerking.

Zo kwam het dat we onszelf eind november 2020 een weekend opsloten in een grote stacaravan op een uitgestorven vakantiepark in Ermelo. Die zondagmiddag lagen er, naast een aantal lege pizzadozen, een plan en publicatievoorstel voor dit boek.

Tussen al het werk en gezinsleven door schreven we gedrieën, onder begeleiding van onze uitgever Noor Lotstra, de afgelopen maanden het boek. Onze grote dank gaat dus in eerste instantie uit naar het geduld en

de ruimte die we kregen van onze partners (Tijs, Willeke en Pieterneel) én onze kinderen (Otte, Faas en Fiep, Samuel, Abel en Jona en Sofie en Simon). Én natuurlijk naar S2uitgevers voor hun initiële vertrouwen in ons en ons idee.

Verder veel dank voor het universum en iedereen die daar direct of indirect mee samenspande om ons drieën bij elkaar te brengen: Marshall Rosenberg met zijn geweldloze communicatie, Alfie Kohn met zijn onvoorwaardelijke ouderschap, *Kiind Magazine* dat die stromingen weer verwerkte in een samenkomst van ouders alwaar we, net als bij Baudy Wiechers en Rachel Kruk van C.O.N.S.E.N.T-methode, elkaar ontmoetten. Terugkijkend is het zeer onwaarschijnlijk dat we elkaar níet zouden hebben ontmoet. En dat is maar goed ook vinden we zelf: onze verschillen en het elkaar bij de les houden maakten dat dit boek nu voor je ligt.

Natuurlijk ook grote dank voor het geduld en de onmisbare vaardigheden van ‘onze’ redacteur Rinus Vermeulen, vormgever Douwe Hoendervanger en corrector Edwin den Os.

Tot slot bedanken we Jan Rotmans voor het lezen van ons manuscript en het verwoorden van zijn kijk op wat de huidige tijd nodig heeft.

Karien Dommerholt, Deventer
Adrian Roest, Hemmen
Robert Tannemaat, Nijmegen

8 augustus 2021

Inleiding

Zoals we in het voorwoord schreven geloven wij dat samenwerking mooier, rijker, waardevoller en plezieriger kan. Zodat we als mensen en organisaties beter voor onszelf én beter voor de groep én beter voor de planeet kunnen zorgen. We denken dat dit lukt als we met z'n allen een aantal universele, menselijke basiswaarden in ons dagelijkse doen weten te vervullen: veiligheid en vertrouwen, autonomie en creativiteit en gelijkwaardigheid en verbinding. Hoe je dit in je team of organisatie doet? In dit boek delen wij onze visie en aanpak hiervoor met jou.

In de drie delen van dit boek – Hart, Hoofd en Handen – schetsen we onze kijk op effectief en plezierig samenwerken door gelijkwaardigheid en verbinding, en laten we je zien hoe je dit concreet zelf kunt gaan toepassen in jouw team of organisatie. We geven je de maatschappelijke en psychologische context, de theoretische onderbouwing én de stappen van een in de praktijk bewezen effectieve aanpak.

Ieder van ons schreef een deel, waardoor elk deel zijn eigen stijl heeft. Robert, die graag werkt vanuit een groter perspectief, schreef deel I: Hart. Karien, die het liefst vanuit de theorie haar creativiteit inzet, schreef deel II: Hoofd. Adrian, die er goed in is om met enthousiasme een praktisch uitvoerbare aanpak over te brengen, schreef het laatste stuk, deel III: Handen.

Je kunt de delen, als in een trechter van breed naar smal, achter elkaar lezen. Tegelijkertijd gaat het ook heel goed los van elkaar, als je bijvoorbeeld het liefst meteen in de praktische toepassing duikt en later wel bekijkt welke theoretische onderbouwing en brede maatschappelijke ontwikkeling eraan ten grondslag liggen. Doe wat voor jou werkt! Want wat werkelijk goed is voor jou, is ook goed voor het geheel.



Deel I

Hart
Hoofd
Handen

Door Robert Tannemaat

Inleiding bij deel I

Het beoordelingsuurtje

Het was medio 2010. Ik was net begonnen als projectleider voor technische projecten in de openbare ruimte. De gemeentelijke organisatie was toen onderverdeeld in een aantal afdelingen, met elk een eigen directie. En ondanks dat al die afdelingen de taak hadden om samen voor de stad te zorgen, was er onderling weinig sprake van echte samenwerking. Van boven naar beneden in de hiërarchie controleerden de afdelingen elkaars werk door middel van interne contracten, inclusief onderhandelingen over de personele kosten! en toetsmomenten.

Zo was ik een keer bij de afdeling Beheer te gast, voor een toetsing van het ontwerp van een nieuwe groenstructuur. Het ging er hard aan toe: 'Dat jullie dat toch wéér zo doen', 'Ja, hier kunnen we toch echt niks mee zo', 'Ga het eerst maar eens goed doen en kom dan maar weer terug ...' Het hele beoordelingsuurtje was gevuld met de energie van veroordeling, afkeuring en zelfs afstraffing. Alle frustraties over het gebrek aan effectieve afstemming tussen de verschillende afdelingen werden op een persoonlijke manier op anderen uitgeleefd. Met al mijn beste bedoelingen stond het huilen mij nader dan het lachen. Het enige wat ik kon bedenken was dat ik weg wilde. Ik wilde nooit meer wat met die afdeling te maken hebben. Ze konden de boom in!

Door op dat moment de cirkel van frustratie te doorbreken en ondanks mijn irritatie toch te benoemen dat ik zó niet wilde werken, kwam (nadien) het gesprek op gang. Het desbetreffende toetsings-

moment bleek er maar één te zijn uit een lange reeks waarbij de kennis, de kunde en de wensen van de beheerders niet waren verwerkt in de ontwerpen. Mijn moment bleek de spreekwoordelijke druppel.

Het hiërarchische systeem in bovenstaand voorbeeld bleek zó dominant dat er voor echte samenwerking geen ruimte meer was. Als we even uitzoomen naar een landelijke – en wellicht zelfs mondiale – schaal zien we dat dit voorbeeld niet op zichzelf staat. Dit was geen specifiek manco in de afstemming tussen de afdeling Beheer en het ingenieursbureau van deze ene gemeente. Nee dit gebeurt vaker. Veel van wat er in teams, organisaties en overheden gebeurt, is gebaseerd op wantrouwen. Wantrouwen leidt vervolgens tot controle, die weer leidt tot structuren en systemen die ons het zicht op de ware aard van waardevol samenwerken volledig ontnemen. We zien dit terugkomen in de worsteling van de overheid om goede invulling te geven aan bijvoorbeeld burgerparticipatie en (jeugd)zorg. En we zien het ook in de cijfers over burn-outgevallen onder werknemers: in 2018 ervoer één op de zes werknemers dergelijke klachten, wat voor 3,1 miljard euro aan (verzuim)kosten zorgde.¹ De mens lijkt het steeds vaker af te leggen tegen het systeem. Het toeslagenschandaal van de afgelopen jaren was hier helaas een goed voorbeeld van.

Wanneer systemen een doel op zich worden en ze niet meer ten dienste staan van de mens en zijn leefomgeving, lijdt hier niet alleen de mens onder, maar ook het hele ecosysteem. De uitputting van de aarde ten dienste van ons economische systeem van oneindige financiële groei is onhoudbaar. Het systeem is het doel geworden en de mensen en de aarde zijn er dienstbaar aan. De wereld op zijn kop!

Zoals de geschiedenis ons heeft geleerd, zien we ook nu dat de ondergang van structuren die hun beste tijd hebben gehad wordt ingeluid door excessen: schandalen bij grote (overheids)instanties, belastingontduiking (de Panama Papers) en verwoesting van de natuur en het

1 TNO, 2020.

milieu op mondiale schaal. Dit resulteert in een steeds groter groeiend gebrek aan veiligheid en vertrouwen (zoals zichtbaar wordt in bijvoorbeeld de #metoo- en de #blacklivesmatter-bewegingen).

Op alle lagen van ons samenzijn op deze planeet wordt zichtbaar dat het tijd is om het samen anders te gaan doen. De stelling van Jan Rotmans, hoogleraar duurzame transitie en systeeminnovatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, komt in dat licht bezien dan ook niet uit de lucht vallen: ‘Wij leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken.’ Het kán niet langer zoals we het altijd hebben gedaan. Uitputting en uitbuiting werken niet meer. Macht óver werkt niet meer. Alle structuren die niet meer ten dienste staan van een gezamenlijk gedragen doel dat goed is voor zowel de mensen als voor de planeet moeten grondig worden herzien.

Het is onvermijdelijk dat we deze verandering van tijdperk gaan doorgronden en de transitie op een diepere laag begrijpen, zodat we nieuwe systemen en organisaties kunnen bouwen die wél een duurzame oplossing kunnen bieden voor de uitdagingen van deze tijd. Dat we dit samen moeten doen, daar lijkt iedereen het wel over eens. Maar hoe? Om een antwoord te kunnen geven op die vaak wat wanhopig gestelde vraag, is het nodig om te begrijpen wat de kern is van het probleem.

Een ingang hiervoor vinden we, net als in elke queeste uit de traditionele verhalen over de reis van de held², in onze (collectieve) pijn. Pijn vertelt ons namelijk altijd dat er onvervulde essentiële waarden en verlangens zijn. Het is een signaal om in te gaan zien dat we anders moeten gaan denken en doen. Onze (collectieve) overtuigingen en handelen voldoen niet meer. Ze leiden niet meer tot dat waar we – wellicht op een dieper en onbewust niveau – werkelijk naar verlangen.

Wanneer we dus onze pijn (er)kennen en daardoor gaan ontdekken waar we eigenlijk naar verlangen, kunnen we een stap zetten naar werkelijke vernieuwing. Iedere beweging in die richting draagt bij aan

2 Campbell, 1949.

collectieve groei en is daardoor waardevol. Dus veel dank alvast dat je dit boek leest. Blijkbaar heb je de intentie om een stap te zetten!

In dit eerste deel van ons boek gaan we ontdekken wat onze (collectieve) pijn en onze verlangens zijn. We onderzoeken het innerlijke van het systeem, met als doel om er een fundament in te vinden voor individuele werknemers, teams en organisaties om effectief een nieuw tijdperk binnen te gaan waarin ons doen en laten goed is voor iedereen.

1. Pijn



Mogelijk vraag je je af wat je moet met pijn en verlangens als het gaat over jouw team of jouw organisatie. Je moet bijvoorbeeld gewoon lesgeven aan een klas, je moet zorgen voor het welzijn van andere mensen of je moet een urgente klantvraag oplossen. Die reactie is natuurlijk terecht. We hebben allemaal ons werk te doen en we moeten allemaal de verantwoordelijkheid die we daarin dragen serieus nemen.

Tegelijkertijd betekent deze verantwoordelijkheid soms ook dat we ervoor moeten zorgen dat we niet langer blijven steken in gedrag dat niet bijdraagt aan het geheel. Het helpt ons om open te staan voor verandering en nieuwe vaardigheden aan te leren. En ondanks dat het niet het leukste is om te doen, begint dit vaak bij het (h)erkennen van gedoe. Niet om je er als een slachtoffer in te wentelen. Wél om er onvervulde behoeften en wensen van jezelf of je team(genoten) in te ontdekken.

Gedoe komt vaak voort uit pijn en niet zelden veroorzaakt het dat ook weer. Pijn heeft begrijpelijkerwijs een nare bijmaak, die maakt dat we het veelal proberen te vermijden. Echter, als we er 'goed' mee omgaan, is pijn een heel waardevol signaal. Het helpt te stoppen met dat te doen wat de pijn veroorzaakt en te onderzoeken hoe we op een leukere, effectievere manier kunnen bereiken wat we wél willen bereiken. Zolang we er onbevooroordeeld naar kunnen kijken is pijn in het leven (helaas) onvermijdelijk, maar is het lijden door pijn gelukkig optioneel.³

Het benoemen van pijn kan, mits het zonder beoordeling of drama gebeurt, in de goede zin van het woord ook verbindend werken en een kracht vrijmaken. Vaak weten we allemaal wel dat er iets wringt, maar benoemen we het niet. Gedreven als we zijn om het goede te doen staan we al te vaak niet stil bij wat ons raakt of dwarszit. We gaan maar door om ons in te spannen voor verbetering, zonder eerst in rust te zien waar het eigenlijk exact misgaat. Niet zelden leidt dit onbedoeld tot nog meer gedoe.

3 Murakami, 2014.